

VIII Seminario de Medicina Veterinaria del Caribe y III Internacional.  
16 y 17 de agosto de 2007. Santa Marta - Colombia.

## **Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales**

“Lograr **rentabilidad** satisfaciendo las **necesidades** de los clientes a través de **relaciones duraderas**”



Modulo 001. Introducción - Visión Empresarial

Modulo 002. Definición y Conceptos de Marketing - Investigación de Mercado

**Modulo 003. Estrategias de marketing - Marketing mix - Plan de Marketing**

Modulo 004. Instrumentos y Herramientas del Marketing - Comercialización - Honorarios  
- Ética empresarial

**DMTV Pg. A. Deiner José Farias Magallan**

Coordinador de VET-UY

Website: [www.vet-uy.com/mkt](http://www.vet-uy.com/mkt)

E-mail: [djfarias@gmail.com](mailto:djfarias@gmail.com)

## Tema 003 - Tabla de contenidos

<b>1. Segmentación</b> .....	<b>3</b>
1.1. Tipos de segmentación .....	3
<b>2. Posicionamiento</b> .....	<b>4</b>
2.1. Las leyes del posicionamiento profesional.....	4
2.2. La imagen profesional del veterinario .....	4
2.2.1. <i>La apariencia personal y el lenguaje corporal</i> .....	5
2.2.2. <i>Contacto ocular</i> .....	6
2.2.3. <i>La expresión facial y los movimientos de la cabeza</i> .....	6
2.2.4. <i>Gestos y Actitud Corporal</i> .....	7
2.2.5. <i>Actitud en el consultorio profesional</i> .....	7
2.3. La imagen del lugar .....	8
2.4. Honorarios profesionales .....	8
2.5. Capacitación profesional .....	9
2.6. Algunos tips básicos para tener una buena imagen .....	9
<b>3. Fidelización</b> .....	<b>10</b>
3.1. Gestión de Clientes .....	10
3.1.1. <i>Factores determinantes de la fidelidad</i> .....	10
3.1.2. <i>Ventajas de la Fidelidad</i> .....	12
3.2. Gestión del servicio .....	12
3.2.1. <i>Vinculación con clientes</i> .....	12
3.2.2. <i>Generación de Valor y Prestación de Servicios</i> .....	13
3.2.3. <i>Valor Percibido por los clientes</i> .....	13
3.2.4. <i>Capacidad de Innovación</i> .....	13
3.2.5. <i>Marketing Interno</i> .....	14
3.3. Las expectativas y las percepciones.....	15
3.3.1. <i>Expectativas</i> .....	15
3.3.2. <i>Factores que afectan al servicio deseado</i> .....	15
3.3.3. <i>Factores que afectan al servicio esperado</i> .....	15
3.3.4. <i>Las percepciones</i> .....	16
3.4. Concepto y deficiencias en la calidad.....	16
3.5. Programas de fidelización .....	17
<b>4. Marketing Mix</b> .....	<b>19</b>
4.1. Producto (Product) .....	19
4.2. Precio (Price).....	20
4.3. Promoción (Promotion) .....	20
4.4. Plaza o lugar (Place) .....	21
4.5. Personal (Personnel).....	21
4.5.1. <i>Las personas son las que hacen la diferencia en las empresas</i> .....	22
4.6. Evidencia Física (Physical evidence).....	23
4.7. Proceso (Process).....	23
<b>5. El Plan de Marketing</b> .....	<b>24</b>
5.1. El área de Marketing en microempresa .....	24
5.2. Preparación del Plan de Marketing .....	25
5.2.1. <i>Resumen Ejecutivo</i> .....	25
5.2.2. <i>Determinación de Metas Comerciales</i> .....	26
5.2.3. <i>El Cronograma de Actividades</i> .....	26
5.2.4. <i>La confección del Presupuesto</i> .....	27
5.2.5. <i>Asignación de responsabilidades</i> .....	27
5.2.6. <i>El control de la gestión</i> .....	27
<b>6. Bibliografía:</b> .....	<b>28</b>

# Modulo 003. Estrategias de marketing - Marketing mix - Plan de Marketing.

Elementos básicos que conforman una estrategia de marketing: Segmentación, Posicionamiento, Fidelización, Mix de marketing. Si bien las prácticas de segmentación y posicionamiento son similares para bienes y servicios, existen diferencias sustanciales en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

## 1. Segmentación

No es realista tratar de abarcar todos los compradores del mercado. En la mayoría de los casos, los compradores, son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiados variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo.

*Segmento del mercado:* grupo de compradores que comparte características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes.

*Segmentación:* identificar aquellas partes del mercado a los que puede servir mejor. Consiste en agrupar a los posibles compradores en grupos de clientes potenciales con características similares.

*Segmento objetivo (Target):* es el grupo de posibles compradores que más se adaptan a la oferta del servicio y se selecciona en base a diversas variables:

### 1.1. Tipos de segmentación

*Segmentación geográfica:* residentes de determinada zona o área geográfica, barrio, localidad, estado, etc.

*Segmentación demográfica:* Es información específica sobre una población. Incluye: edad, sexo, ingreso aproximado, preparación académica, estado civil, composición familiar, nacionalidad, zona residencial. Los datos demográficos están basados en los hallazgos del censo nacional, agencias de gobierno y firmas privadas que se dedican a recopilar este tipo de información.

Usted puede obtener esta información en la Cámara de Comercio, en el periódico local, en el Departamento de Comercio o en una biblioteca local. Por ejemplo, para el censo del 1990 en los EEUU se encontró que la mayor parte de la población se encontraba entre los 50 y 65 años de edad. Estos datos fueron aprovechados por algunas empresas para desarrollar productos y servicios para atender las necesidades de esta población. Como consecuencia, en los últimos años se registró una alza en las ventas de productos y servicios para la salud.

*Segmentación psicográfica:* Recopilan la información que se encuentra en la mente del consumidor: actitudes, estilos de vida, intereses, valores, cultura, actitudes e intenciones conductuales expresadas como ser sensibilidad al precio, valoración del servicio personalizado, etc.

Con la obtención de esta información se puede determinar qué factores motivan al consumidor a comprar los productos o servicios ofertados por la empresa; identificar cualquier predisposición por parte del consumidor por razones culturales o ambientales; conocer las preferencias del consumidor.

El segmento objetivo o Target se debe seleccionar en base al potencial de ventas y utilidades y en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar la oferta de la competencia dirigida al mismo segmento.

## 2. Posicionamiento

*Definición:* Lugar que ocupa un producto, marca, persona o empresa en la mente de los consumidores.

Puede expresarse:

- Cualitativamente: Bueno, malo, trabajador, vago.
- Cuantitativamente: la primera en posicionamiento de las pipetas antipulgas en Uruguay es Frontline.

El objetivo, para cualquier emprendimiento o desarrollo personal, es lograr el mejor posicionamiento tanto cuali, como cuantitativamente, "Top of mind". El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en:

- Lograr que el servicio sea más deseable y relevante para el Target, ocupando el primer lugar en la mente del consumidor al buscar opciones para cubrir sus necesidades.
- Diferenciarlo del ofrecido por la competencia, haciendo que sea percibido como "único" por los clientes.

*Posicionamiento Profesional:* En las profesiones muy vinculadas al servicio y al trato personal, el posicionamiento va a depender de la mezcla compleja que se forma en la mente del cliente que simultáneamente lo evalúa al profesional como: Persona. Miembro de la comunidad. Padre o madre. Profesional o especialista. Comerciante.

Cualquiera de estas impresiones impactará favorable o desfavorablemente en el posicionamiento profesional. Tanto bienes como servicios o personas siempre se encontrarán transitando por una de estas 4 etapas: Posicionándose. Manteniendo su posicionamiento. Perdiendo posicionamiento. Reposicionándose.

### 2.1. Las leyes del posicionamiento profesional

1. El posicionamiento se crea y se instala en la mente de los consumidores.
2. El posicionamiento debe orientarse a cubrir las expectativas del target que desea conquistar.
3. Usted emite señales permanentemente, de manera voluntaria o involuntaria, con sus palabras, actitudes o conductas.
4. Los consumidores emplearán esas señales como ladrillos en sus mentes para posicionarlo.
5. Las señales que usted emite son decodificadas de manera diferente por cada persona que lo observa.
6. La imagen que se construye en la mente de las personas puede ser más o menos parecidas a la que usted quiso dar.
7. El buen posicionamiento se construye de manera lenta y constante, pero puede desmoronarse en segundos.
8. No alcanza con lograr un buen posicionamiento, hay que mantenerlo y reforzarlo de manera permanente; otros profesionales, otras marcas, otras opciones luchan por instalarse en su lugar.

### 2.2. La imagen profesional del veterinario



La Real Academia Española define a un profesional como: "Persona que ejerce su profesión con relevante **capacidad y aplicación.**"

**Profesional:** Es toda aquella persona que puede brindar un servicio, garantizando el resultado con **calidad** determinada.

Los cambios en la relación oferta y demanda de servicios veterinarios ha llevado a que ya no sea suficiente extraer un diente, vacunar una mascota, o extender un certificado, para satisfacer a los clientes. La elevada oferta ha llevado a que los clientes puedan elegir y los cambios en la sociedad han dado como resultado que sean mas exigentes en cuanto a la variedad y la calidad de los servicios.

Además de la perfecta capacitación y actualización en la prevención y curación de enfermedades de las mascotas, el veterinario de pequeños animales debe saber gestionar su imagen personal, junto a la de su ejercicio y la de su establecimiento, requerimiento fundamental para maximizar los beneficios obtenidos a través de la prestación de sus servicios.

## Modulo 003. Estrategias de Marketing - Marketing Mix – Plan de Marketing

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

Desde el punto de vista de la imagen se podría dividir en una imagen corporativa (Institucional) que incluye a todos los profesionales del sector y una imagen individual (de servicios), que es la que cada veterinario proyecta personalmente a su comunidad o área de influencia.

Una correcta imagen profesional del veterinario le ayudará a crear y ganar un lugar en la mente de los clientes, lo que en términos de marketing se denomina posicionamiento. El posicionarse adecuadamente consiste en lograr que el cliente diferencie claramente los servicios brindados por el veterinario, de los de su competencia; percibiéndolos como únicos, y como la primera y más relevante opción al momento de elegir la alternativa para satisfacer sus necesidades.

La imagen del veterinario es una de las armas más importantes con que cuenta la profesión. Cuanto mejor imagen se proyecte hacia la población, mejores serán las posibilidades de posicionamiento dentro de la escala de valores de la sociedad y de progreso de la profesión en su conjunto. Este posicionamiento de la clínica de los animales de compañía debe apuntar a una mejor valoración del médico veterinario aspirando a lograr la mejor imagen posible como **profesional de la Medicina**.

La imagen del profesional veterinario es un concepto abstracto, que se forma a través de la percepción de elementos reales y emocionales en la mente de la gente. Dentro de los principales factores la que afectan se destacan:

1. La apariencia personal y el lenguaje corporal durante la interacción con el cliente.
2. El accionar del profesional (dentro y fuera de la empresa).
3. El entorno que lo rodea (ambiente laboral incluyendo el resto del personal y su espacio de trabajo).
4. Los honorarios profesionales.
5. Los conocimientos técnicos demostrados en la consulta (y anexos como cultura general, actitud positiva, ética, etc.)
6. La atención general brindada al cliente

### 2.2.1. La apariencia personal y el lenguaje corporal

Cuando un cliente va a un consultorio veterinario quiere encontrarse con un profesional que es un médico en el cual va a depositar el mantenimiento o restablecimiento de la salud de su mascota.

Si nos ponemos en el papel de cliente/paciente, y pensamos qué esperamos encontrar en un profesional de la Medicina tendremos una idea de lo que pretendemos.

Esperaremos una persona con determinadas características al margen de sus conocimientos, deberá ser una persona pulcra, cuidadosa de sus vestimentas y de su higiene personal, además esperamos una persona educada y con una buena cultura general. Si encontramos esta imagen, será procesada en la mente y traducida en seriedad, honestidad y capacidad profesional.



Un cliente espera encontrar al ingresar a su consultorio veterinario al profesional de la salud que es Usted en un ambiente de pulcritud, limpieza y orden, tanto en el local como en la apariencia de las personas que lo atenderán (repcionista, asistente veterinario, etc.)

La impresión acerca de un profesional comienza a gestarse desde antes de tener contacto con éste, viéndose influenciada por factores externos como ser la fachada del edificio, la condición de la puerta de entrada, la apariencia de la recepción y/o la sala de espera, la atención brindada por el personal auxiliar, la apariencia del despacho o consultorio y eventualmente otros anexos.

Por lo general el primer contacto que el cliente tenga al ingresar a su consultorio será con su recepcionista o asistente, si no lo tiene será con el propio veterinario. Los 5 minutos iniciales del primer encuentro entre el cliente y el profesional son cruciales en la formación de la imagen tanto para uno como para el otro. Esta primera imagen generada depende un 70 % del lenguaje corporal y el restante 30 % de lo que se dice y como se dice. El lenguaje corporal es el lenguaje de las posturas y los gestos (sin las palabras).

## Modulo 003. Estrategias de Marketing - Marketing Mix – Plan de Marketing

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

Su lenguaje corporal dirá mucho al cliente de lo que le espera en el resto de la consulta y su primer contacto será visual corporal (muy rápido pero muy perceptivo), es decir, se observa el cuerpo en su conjunto, se fijará en la vestimenta de la persona que le da la bienvenida, lo que incluye zapatos, peinado, maquillaje (en caso fuera mujer), manos y uñas. Luego hará contacto ocular, o sea se mira a los ojos de la otra persona y percibirá su postura y sus gestos. Si la persona está desgarbada o sentada derecha, si le presta atención y le sonríe o si continúa haciendo lo que estaba haciendo y solo se limita a señalarle un asiento en la sala de espera.

Nuestra presencia física comenzando con la vestimenta comunica gran parte de nuestra personalidad, de nuestros gustos, ingresos, posición social, hábitos higiénicos, etc. La primera impresión es muy fuerte y queda fijada en el subconsciente del cliente y será la forma en que él nos recordará por mucho tiempo. En ese primer encuentro se evalúa no sólo su aspecto físico como la identificación sexual, edad, nivel social, la voz, etc. sino también su nivel cultural, educación, aptitud profesional, etc. Estas evaluaciones también las realizamos nosotros los veterinarios sobre el cliente, ya que son parte del comportamiento humano natural.

Si bien la moda en la vestimenta va cambiando con el tiempo, siempre habrá un tipo formal y otro informal, e independientemente de la época, el cliente siempre considerará que un profesional tiene mejor presencia con un atuendo de tipo formal. Según algunas experiencias las personas que visten en forma convencional y elegante tienen más probabilidad de ser considerados expertos en su materia. "Los clientes relacionan rápidamente la apariencia personal con la limpieza y el nivel de calidad de la clínica". No se necesita ser rico para vestirse bien. Recuerde que Usted vende salud y tanto en usted como en las personas que lo rodean, debe de haber pulcritud y una vestimenta formal.

Recuerde que en el dar un buen servicio hay tanto elementos tangibles, como intangibles. Por ejemplo, una buena atención es intangible: no se puede tocar ni ver, pero dentro de ella hay elementos concretos y objetivos, como una buena vestimenta, la pulcritud de la persona que nos atendió, etc. Este es el primer paso para marquetearnos adecuadamente en nuestra profesión.

"No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión"

Si no damos una primera buena impresión, o perderemos el cliente o desarrollaremos relaciones comerciales imperfectas. La persona se queda como cliente del consultorio, pero acude impuntual a su cita, no sigue nuestras recomendaciones, es un mal pagador, no nos recomienda porque no nos toma tan en serio y no hacemos evidentes razones para que lo haga.

### 2.2.2. Contacto ocular

Es muy importante el momento de la presentación, se recomienda saludar al cliente dándole la mano y mirarlo a los ojos. El contacto ocular es una de las expresiones más importantes del lenguaje corporal, la comunicación entre dos personas será más efectiva cuando su interacción contenga una proporción de contacto ocular que ambos consideren apropiada a la situación.

El contacto ocular tiene sus normas, en una conversación normalmente es intermitente, no se debe mirar fijamente a la otra persona porque se considerará una actitud amenazante y nadie quiere que su cliente se sienta amenazado; tampoco se deberá tener un contacto escaso o inexistente, ya que esto puede ser interpretado como falta de atención, o inseguridad.

Un hecho muy interesante es que a través del contacto ocular el cliente interpreta que se le está prestando atención y que estamos interesados en lo que nos cuenta de su mascota, esto también nos puede servir a los veterinarios para evaluar la veracidad de la historia clínica contada por el cliente. El desvío de la mirada del contacto visual puede ser interpretado como una actitud engañosa o mentirosa.



### 2.2.3. La expresión facial y los movimientos de la cabeza

La expresión de la cara también tiene un peso importante, una sonrisa como saludo inicial es un gesto positivo y le trasmite al cliente que es bienvenido y que estamos dispuestos a brindarle nuestro interés. En términos generales, todas las personas son capaces de interpretar una cara sonriente, apática, triste o una

enojada, estas expresiones demuestran emociones o estados de ánimo, así como la actitud hacia la otra persona.

Los movimientos de la cabeza también son parte del lenguaje corporal, se producen al hablar y al escuchar. El movimiento vertical o asentimiento es una forma de indicar que se está atento al comentario, también puede significar comprensión, acuerdo o aprobación y es una forma de invitar a seguir hablando, esto ayuda a mejorar la comunicación con clientes poco comunicativos o para intentar recoger más información. Otra forma de indicar que estamos escuchando es girar levemente la cabeza o mantenerla inclinada hacia la otra persona, pero sin perder el contacto visual, lo cual siempre es el foco de atención.

## **2.2.4. Gestos y Actitud Corporal**

Los gestos permiten expresar emociones y actitudes, reforzar y/o sustituir el lenguaje, también expresan buena o mala disposición, confianza, nerviosismo, etc. La comunicación gestual es riquísima, aunque generalmente no tomamos conciencia de ello, ya que la mayoría de las veces es originada inconscientemente. Estas acciones generalmente involuntarias se pueden manejar voluntariamente para mejorar la comunicación con el cliente.

La postura corporal, también ayuda a reforzar las expresiones gestuales y las palabras.

**1. Disposición a escuchar:** Es sumamente importante ya que el cliente viene a que lo escuchen. Para facilitar un encuentro o hacerlo más agradable, se recomienda mantener los brazos a los lados del cuerpo (postura abierta), una inclinación hacia delante, cuando están sentados frente a frente, así como adoptar la misma postura de su interlocutor (eco postural). Las posturas con los brazos abiertos y el hablar mostrando las palmas de las manos demuestran sinceridad y honestidad. Mantener sus manos abiertas, no esconder las manos, ni cruzar los brazos, pues estará creando una barrera con su interlocutor.

Los gestos y posturas inversas a los descriptos provocarán rechazos e inconvenientes en la comunicación. Si el cliente es el que adopta una postura cerrada, de brazos cruzados, significará que tiene una actitud de reserva, incredulidad o defensiva, en estos casos se deberá cambiar el ángulo de la comunicación y romper esa barrera por ejemplo ofreciendo una taza de café para desarmar esa postura.

**2. Transmitir seguridad y confianza:** Una postura erguida con la cabeza derecha y los hombros derechos da la imagen de una persona dominante, con confianza en sí mismo, ningún cliente quiere encontrar un profesional inseguro, otras posiciones que resaltan una buena imagen es juntar las puntas de los dedos dejando las palmas separadas cuando se está sentado, o tomarse las manos por la espalda al caminar. Gestos como retorcerse las manos o apoyarlas sobre la nuca pueden transmitir frustración, tensión o fracaso.



**3. El manejo de la distancia:** El factor distancia es importante al momento de comunicarse con otra persona, dependiendo del grado de relación existen diferentes grados de acercamiento físico. Se estima que la distancia en un contacto de tipo social, debe ser entre los 75 cm a 120 cm, una mayor proximidad sin consentimiento, puede sugerir una actitud amenazante y crear una respuesta negativa hacia el profesional.

## **2.2.5. Actitud en el consultorio profesional.**

- 1) **Imagen profesional:** Túnica blanca, estetoscopio y nombre
- 2) **Hablar en tono apropiado con el cliente.** Tocar el perro, hablarle y llamarlo por su nombre.
- 3) **Acciones médicas.** El propietario nos va a juzgar por lo que hacemos. Si auscultamos, percutimos o hacemos cualquier maniobra semiológica debemos hacerlo bien.
- 4) **Saber escuchar** atentamente al cliente, y mirarlo a los ojos.
- 5) **Mencionar los beneficios** de lo que hacemos en la clínica
- 6) **Mostrar e informar sobre la patología de su mascota.** Evacuar todas sus dudas.

- 7) **Dar algo de recuerdo en la primera visita.** (imán, llavero, etc.)
- 8) **Felicitar por la elección de su mascota, y reforzar su decisión.**
- 9) **Dar siempre la mejor opción primero,** no la mas barata.
- 10) **Contestar todas sus preguntas.** Terminar con "¿tiene alguna duda al respecto?"

Una visita normal al consultorio debe variar entre 18 a 32 minutos. Mas tiempo el mensaje se pierde.

### **2.3. La imagen del lugar**

Los clientes no pueden juzgar en principio la calidad profesional, pero sí juzgan cómo son atendidos y la apariencia del lugar físico de la veterinaria.

El cual comienza con la recepción o sala de espera, y sigue con el consultorio y eventualmente con otros anexos. La sala de recepción o espera es sin lugar a dudas uno de los espacios más importante de un establecimiento veterinario.

Es muy importante tener presente que es un lugar para comunicar donde a diferencia de un consultorio de Medicina Humana donde los pacientes presentan rostros graves y están ensimismados, los propietarios de animales discuten entre ellos, hablan sobre el comportamiento de sus perros o gatos y también de las atenciones que reciben de parte de su veterinario.

En consecuencia es un ambiente festivo en el cual nos encontramos donde todo debe estar dispuesto para comodidad de clientes y mascotas, (si es posible se deberá conceder espacios separados para propietarios de perros y de gatos).

También como lugar de recepción es necesario cuidar lo que desea anunciarse. Es decir los servicios ofrecidos, las tarifas de estos mismos servicios, los nombres de los médicos tratantes y sus especialidades si es el caso. Si la sala de recepción está abierta hacia el conjunto de los espacios del establecimiento es muy importante señalarlos correctamente con letreros: consultorio 1, consultorio 2, rayos X, quirófano, hospitalización, laboratorio, oficina, baños etc.

Aquí también se incluye la imagen del personal auxiliar. El mantenimiento del edificio junto con la higiene, el orden y la comodidad para el cliente y su mascota serán la primera evaluación visual que mentalmente se traducirá en la calidad del servicio que pueda prestar el establecimiento.

De la misma forma el consultorio debe cumplir con todos esos requisitos y además estar equipado con la mayor cantidad posible de accesorios para realizar la práctica clínica-quirúrgica.

Se debe tener presente que el consultorio es el lugar más importante de la práctica profesional y además el que genera (o debería generar) la mayor parte de los ingresos.

### **2.4. Honorarios profesionales**

En lo que se refiere a los honorarios profesionales, es bueno comenzar viendo el origen de la palabra "honorarios", la cual proviene de la palabra honor, siendo el pago de estos un equivalente del reconocimiento hacia el profesional en sus conocimientos, experiencia, calidad humana, etc.

Todas las personas tienden a valorar la calidad de un servicio con el costo del mismo, por lo tanto consideramos que algo económico tendrá en general una baja calidad. De este modo el nivel de los honorarios inconscientemente posicionará la calidad del servicio.

Los clientes tienden a aceptar honorarios altos, si estos se reflejan en una amplia experiencia profesional y servicios de alta calidad, y son compatibles con una buena imagen profesional.

El cliente tiende a aceptar altos honorarios si los ve reflejados en amplia experiencia profesional y también en servicios de alta calidad y complejidad. A su vez estos servicios requieren equipamiento y capacitación que son costosos y justifican plenamente los altos honorarios. Es muy importante en estos casos la información que brindamos al cliente para que comprenda la necesidad de realizar análisis o estudios complementarios en función de poder efectuar la mejor atención posible a su mascota.





En definitiva altos honorarios basados en la experiencia y alta calidad de servicio son aceptados y compatibles con una buena imagen profesional.

Por otro lado el aumento de la competencia a una velocidad mayor que la población tiende a bajar los precios de dichos servicios. El profesional deberá elegir alguno de estos dos caminos antagónicos, o compite con calidad o compite bajando honorarios.

El primer camino es más costoso y lleva más tiempo pero dignifica y eleva la imagen profesional, lo que a su vez hace una retroalimentación con el aumento de la calidad de servicios y el mejoramiento de los aranceles profesionales; en tanto que bajar los honorarios pensando que se va a captar mas clientes es jugar en contra del HONOR de toda la profesión.

## **2.5. Capacitación profesional**

Si bien el ejercicio profesional requiere de una buena dosis de arte, tener los conocimientos adecuados es imprescindible para brindar un servicio de alta calidad e indirectamente una buena imagen profesional.

En este aspecto de la capacitación sólo se propondrán algunas preguntas a modo de auto evaluación para el médico veterinario:

1. ¿Cuántas revistas de la especialidad recibe anualmente?
2. ¿Cuántos libros de la especialidad adquiere anualmente?
3. ¿Cuántos cursos, conferencias y congresos asiste anualmente?
6. ¿Cuántas horas dedica por semana, mes o año a reuniones con colegas, propietarios de mascotas, exposiciones, etc.?

Si no hay participación en la educación continua en medicina, en cinco años se está totalmente desactualizado. La oferta en programas de actualización es enorme en todas las especialidades, del veterinario depende llevarlo adelante.

## **2.6. Algunos tips básicos para tener una buena imagen**

- **No fumar dentro de sus instalaciones.** En caso que suelen fumar, háganlo afuera. Pero no parados en la puerta, pues causa muy mala imagen. Y al retornar a su puesto de trabajo, asegúrese de lavarse las manos y la boca, pues un mal aliento deja mucho que desear.
- **Tampoco mastique chicle, ni ingieran alimentos en el escritorio,** pues dará una mala apariencia y generará olores indeseables. Si cuentan con una clínica grande y la infraestructura adecuada, destinen un área específica no se cruce con el tráfico del cliente para este fin.
- **Cuide su apariencia física:**
  - Las manos es recomendable que el personal femenino mantenga las uñas cortas y si las pinta, que utilice colores neutros.
  - El cabello siempre ha de ser llevado bien peinado, en el caso del personal femenino es aconsejable que este sea recogido.
  - Limitar su uso de perfumes, pues lo que para Usted huele bien y es discreto, no lo será necesariamente para su cliente.
  - Acerca del maquillaje del personal femenino, es aconsejable evitar utilizarlo exageradamente. Y si se usa, se deberá preferir un maquillaje discreto y usar los tonos neutros.
- En los **ambientes clínicos**, por temas de bioseguridad y costumbres, será preferible evitar el maquillaje, pulseras, anillos, aretes y joyas en general.
- Si su presupuesto lo permitiera, es aconsejable mandar a hacer un **uniforme para su equipo de trabajo.**

Por más bien que Usted vista y cuide su presentación, no logrará nada si no mantiene una postura adecuada. Esto lo hemos escuchado desde que éramos niños: “párate derecho”, “siéntate bien” y “no te encorves”. ¿Quién no escuchó a su madre decir esto o mejor aún, “mírame cuando te hable”? Todos lo sabemos, pero en el día a día, el cansancio natural, la rutina, los problemas y mil otras cosas más importantes en nuestra mente, nos hacen olvidar muchas veces estos pequeños detalles muy importantes,

pues subconscientemente los clientes confiarán más acerca de su eficiencia profesional, si es que Usted se muestra seguro de lo que hace. Una postura correcta denota seguridad. Pero no exagere. Evite pasarse al extremo de la arrogancia, es decir, no alce la nariz o la barbilla al hablar.

Finalmente, recuerde que nunca un exceso fue bueno y mucho menos cuando su misión es vender seguridad, seriedad y profesionalismo. Le recomendamos mantener la moda para la calle y atenerse a lo simple cuando se trata del trabajo.

Emita señales claras, de forma repetida y mantenga una conducta, una actitud en la vida privada y profesional que no genere ningún tipo de duda sobre cuales son sus valores y sus fortalezas. Las elecciones de los clientes se basan en percepciones y no en realidades, el ser percibido como mejor profesional, le permitirá aumentar el número de ventas o consultas y el monto de las ganancias u honorarios. El mejorar sus beneficios le permitirá reinvertir en capacitación, y/o en un nuevo servicio y/o en crear nuevas fuentes de empleo.

### 3. Fidelización



Se entiende por el fidelización establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores **realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa.**

- Un consumidor que **visita la veterinaria regularmente durante años** es un cliente fiel.
- El éxito de la gestión veterinaria y del negocio es **lograr una clientela fiel.**

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de **mantener como clientes a ciertos grupos**, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprenderse de otros clientes poco rentables.

#### 3.1. Gestión de Clientes

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio. Partiendo de la información sobre los clientes podemos agruparlos en función de su respuesta a las actividades de marketing. Realizamos una segmentación de los clientes formando grupos internamente los más homogéneos posible.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica **ELIMINAR** a muchos de los clientes menos rentables. Por tanto, tenemos que retener a los clientes más rentables y que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. Y conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que nos dedicamos sean en nuestra empresa. Pero debemos conseguir que los clientes menos rentables se pasen a la competencia.

La idea de mantener durante mucho tiempo los clientes más rentables es una primera aproximación al tema, en realidad se trataría de atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes. Por ejemplo, si un cliente no es rentable pero trae a otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlo. También por ejemplo, si un cliente no es rentable en el presente pero puede que sea rentable en el futuro tal vez sea mala idea perderlo como cliente.

##### 3.1.1. Factores determinantes de la fidelidad

Existen una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un bien o servicio, sin embargo estos se pueden clasificar básicamente en tres grupos:

**1. La satisfacción del cliente.** Es la satisfacción del cliente con el servicio que lo mantendrá como cliente durante años. La satisfacción depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra. El consumidor compara lo que esperaba antes de entrar en una veterinaria con lo que percibe después de salir de la veterinaria. Son por tanto valoraciones subjetivas relacionadas con lo que espera recibir antes de ser atendido con lo que cree después de la compra. Los clientes satisfechos son menos sensibles al precio, se les puede cobrar más y proporcionan un mejor margen durante mayor tiempo.

**2. Las barreras de salida.** Los costes de cambiar de veterinaria pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y desearían cambiar a otro proveedor. Aunque no esté muy satisfecho si cambiar de veterinario tiene un coste ya sea monetario, psicológico o de tiempo puede mantenerse fiel aunque de modo forzado.

- **Conformidad con el grupo.** El hombre es un ser social y muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales.
- **Inercia.** La comodidad o los obstáculos a la salida son una de las razones para mantenerse fiel a un servicio aunque sea de un modo artificial.
- **Evitar riesgos.** Uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los riesgos percibidos. Pero una vez que el cliente conoce nuestro servicio, el cambiarse a otro desconocido supone psicológicamente un riesgo. Ya dice el refrán "mas vale malo conocido que bueno por conocer", es por tanto, una declaración a favor de la fidelidad y en contra de los riesgos reales o imaginarios del cambio.
- **No hay alternativas.** La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas.
- **Costes Monetario del cambio.** Cambiar de proveedor puede tener un coste directo.
- **Costes no monetarios.** En muchas ocasiones el coste es más el coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio.

**3. El valor percibido de las ofertas de la competencia.** El consumidor valora distintas opciones que le ofrecen las empresas competidoras. Un cliente fidelizado mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia.

- **El precio.** Si el producto ofrecido se percibe por parte de los consumidores como absolutamente igual al de la competencia se estará predispuesto a entrar en una competencia por el **precio**. En los servicios médicos la reputación, la imagen de marca y los servicios difíciles de copiar permiten diferenciarlos de los de la competencia y evitan caer en una guerra de precios. Una estrategia de diferenciación es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia, ese esfuerzo marginal debe ser resaltado para que se transforme en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Se debe mantener una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles. Y diferenciar la oferta de la empresa de la oferta de los competidores.

- **La imagen.** El consumidor no es estrictamente racional sino que muy al contrario se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios.
- **La confianza.** La selección de médico depende mucho de la credibilidad que el consumidor otorga a un cierto profesional. La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. De especial importancia es la confianza en los servicios. Los servicios son intangibles y su producción y consumo se produce al mismo tiempo. Si el cliente tiene la mascota enferma no puede visitar 20 veterinarios y después optar por el mejor. Debe confiar en que el título del veterinario es auténtico, que sabe lo que hace, que el instrumental está desinfectado, que la anestesia hará efecto y que es técnicamente competente

"La clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y sobre todo, que lo perciba"

Francisco Elvira

### 3.1.2. Ventajas de la Fidelidad

#### *Ventajas para la empresa:*

**1. Facilita e Incrementa las ventas.** El mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing de las entidades veterinarias se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina Venta Cruzada. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.

**2. Reduce los costes de promoción.** Es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un coste en marketing reducido.

**3. Retención de empleados.** El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.

**4. Menor sensibilidad al precio.** Los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.

**5. Los consumidores fieles actúan como prescriptores.** Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

#### *Ventajas para los consumidores:*

**1. Reduce el riesgo percibido.** El consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Produce una cierta ansiedad el tener que ir a un veterinario que no se conoce. El cliente que va regularmente a un veterinario en el que confía reduce esa sensación de riesgo, ese miedo a equivocarse.

**2. Recibe un servicio personalizado.** Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. "El veterinario al que vamos siempre conoce el historial médico de nuestra mascota". "El estilista canino conoce nuestros gustos y adapta su servicio sin necesidad de muchas preguntas".

**3. Evitar los costes de cambio.** El cambiar de proveedor tiene un coste psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario.

### 3.2. Gestión del servicio

#### 3.2.1. Vinculación con clientes

El proceso de fidelización de los clientes hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores. Se puede diferenciar una serie de etapas o escalones a través de los que transita el consumidor que van desde el desconocimiento de la empresa hasta convertirse en un propagandista de las virtudes de ésta:

- 1) **Cliente posible.** Es un consumidor que seguramente no conoce la empresa pero que se encuentra dentro de la zona de influencia o dentro del mercado.
- 2) **Cliente potencial.** Una persona que tiene las características adecuadas (deseo + dinero + acceso), para adquirir el producto o servicio ofertado.
- 3) **Comprador.** Ha realizado una operación puntual de compra.
- 4) **Cliente eventual.** Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia. La empresa ni es su principal proveedor.
- 5) **Cliente habitual.** Compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.
- 6) **Cliente exclusivo.** Sólo le compra a la empresa ese tipo de productos y no le compra a los competidores del sector.

- 7) **Propagandista.** Es un cliente convencido de las ventajas de la oferta de la empresa. Hace propaganda y recomienda el servicio a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos clientes.

### **3.2.2. Generación de Valor y Prestación de Servicios**

El valor percibido por los clientes es uno de los componentes fundamentales de la fidelización, dentro del valor percibido a través de la prestación de servicios los clientes valoran mucho la calidad del servicio, la atención al cliente y la ética.

Dada la intangibilidad de los servicios y buscando conservar a los clientes fieles se los debe mantener informados sobre los atributos y las ventajas que le brindan los servicios ofrecidos por la empresa.

Estudios sobre valoración de los clientes revelan que:

1. **El cliente percibe mayor valor en los servicios personalizados.** Por tanto, es importante adaptar el servicio al cliente.
2. **El cliente trata de captar información para asegurarse que ha acertado con la compra.** Cuanto antes reconozca que esta recibiendo valor antes deja de buscar intensamente información y evaluar posibles competidores.
3. **La atribución de valor es mayor al principio de la transacción.** La primera impresión es la que cuenta. El valor asignado dependerá sustancialmente de las primeras impresiones.
4. **A mayor cantidad de información mayor valor.** El aumento de información suele facilitar un mejor reconocimiento del valor. Si el veterinario le explica detalladamente que los medicamentos que emplea son de primerísima calidad se le da más valor al tratamiento.
5. La **ventaja competitiva sostenible** procederá de esfuerzos que añaden valor y que a los competidores les resulta difícil copiar.

### **3.2.3. Valor Percibido por los clientes**

Para mejorar ese valor percibido por los clientes se puede actuar sobre varios factores:

- **Accesibilidad.** Facilidad para obtener el servicio. Una veterinaria que atiende 24 hs. es más accesible. Si el cliente puede localizar al veterinario con facilidad se es más accesible.
- **Comunicación.** Se debe dar un buen servicio y además comunicarlo. Las ventajas de nuestro servicio deben ser comunicadas para que puedan ser valoradas por los clientes.
- **Participación del cliente.** Cuando el cliente participa en el servicio manifestando su opinión, seleccionando entre alternativas o realizando alguna actividad generalmente aumenta el valor percibido.
- **Incorporar servicios añadidos.** Un aspecto vital para incrementar el valor percibido es complementar el servicio básico estándar con servicios añadidos o suplementarios.
- **Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos.** Los clientes utilizan ciertos atributos que consideran fundamentales para evaluar alternativas de compra. Un aspecto fundamental es detectar esos atributos críticos y programar acciones tendientes a mejorar la percepción sobre ellos. Por ejemplo, si los clientes tenedores de gatos consideran importante la limpieza de los espacios de la veterinaria, se debe centrar en ese aspecto. La veterinaria no solo tiene que estar limpia, sino parecer a limpia por ejemplo oliendo a limpia y estando ordenada.
- **Empleados con orientación al consumidor.** La interacción de los clientes con los empleados es una parte esencial del proceso de prestación del servicio.

### **3.2.4. Capacidad de Innovación**

El concepto de innovación nace con Joseph Schumpeter, economista Austro - Americano, quien fue el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico por su capacidad de producir o provocar desequilibrios dinámicos en la economía.

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

## Modulo 003. Estrategias de Marketing - Marketing Mix – Plan de Marketing

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

---

A su vez, en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”

Desde el punto de vista empresarial es: “La puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad”.

Una de las clasificaciones de tipologías de innovación, utiliza como criterio precisamente el grado de novedad:

- **Innovación incremental:** se refiere pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, o sobre producto ya existente. Por ejemplo, a un examen médico rutinario, se le puede agregar corte de uñas y el servicio en si, ha mejorado un poco.
- **Innovación radical:** implica una ruptura con lo ya establecido, nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. No pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Por ejemplo, fue un cambio radical de usar un software como fichero veterinario.

Hasta hace poco tiempo la innovación no era citada en la literatura de Administración Sanitaria Veterinaria o en la de Hospitales Veterinarios, siendo un término que en general se lo asociaba únicamente a la creatividad y el avance tecnológico. Innovar no sólo abarca temas de tecnología, comprende también los ámbitos organizativos, comerciales...

Otra clasificación de los tipos de innovación considera este criterio:

**Innovación tecnológica:** cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio.

**Innovación organizativa:** cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva de la empresa.

**Innovación comercial:** cambio en cualquier de las variables del marketing.

“la innovación no solo puede entenderse como el cambio en el rendimiento de los recursos, sino como la acción de cambiar el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor.”

Peter Drucker

**Innovación de producto:** La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de producción, de distribución ó bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

**Innovación de proceso:** La noción de innovación como proceso coloca el acento en la forma como esta se percibe y produce, en las diferentes etapas a que da lugar (concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización) y en la forma en que estas se articulan”.

### Razones para la innovación.

- \* Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
- \* Permite nuevos argumentarios de ventas.
- \* Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
- \* Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
- \* Establece barreras de entrada a la competencia.

### 3.2.5. Marketing Interno

Para conseguir una buena atención al cliente que logre la satisfacción es precisa la motivación y el entrenamiento adecuado del personal. Especialmente importante es la atención al cliente en los servicios donde se produce en interacción con los clientes.

La empresa debe desarrollar un marketing interno para lograr que los empleados logren la satisfacción del cliente. Para lograrlo es preciso implantar una serie de principios:

A) **El personal de la empresa es el primer mercado a atender.** La dirección debe ser consciente de la importancia de los empleados.

B) **El personal debe estar preparado para prestar servicios adicionales.** La satisfacción del cliente puede exigir la prestación de servicios adicionales adaptados al mismo.

C) **La necesidad de la formación.** Cada día es más necesaria la formación de los empleados que están en contacto con el cliente para que puedan asesorarlo, proporcionar servicios adicionales y realizar los procesos de forma rápida y sin errores.

D) **La comunicación Interna.** El proceso de comunicación interna es vital para disponer de la información que permita atender a los clientes y motivar a los trabajadores.

E) **La capacidad de comunicación y trato con los clientes.** Un aspecto a fomentar es la capacidad de comunicación y el trato amable con los clientes.

F) **El empleado debe contar con medios.** Este es un aspecto fundamental para que el empleado pueda proporcionar un buen servicio. Información y medios son los que permiten que directamente el empleado que se relaciona con los clientes pueda resolver de forma rápida muchas cuestiones sin tener que pasar el tema a un nivel superior.

### **3.3. Las expectativas y las percepciones**

#### **3.3.1. Expectativas**

Ya hemos comentado anteriormente que la fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos. Y cómo esa satisfacción se relaciona con las expectativas. La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la compra y lo que perciben después de la compra. En relación a las expectativas podemos distinguir:

1. **El servicio adecuado.** Es el nivel estándar que el consumidor considera apropiado. En cierto modo el servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir.
2. **El servicio esperado** Es como supone que será un cierto servicio antes de recibirlo. El servicio esperado se corresponde con sus expectativas realistas sobre un servicio concreto.
3. **El servicio deseado.** Es el ideal para un cierto cliente. El servicio deseado lo constituye aquel que incorpora las preferencias concretas de un cliente en relación a un cierto tipo de servicio.

#### **3.3.2. Factores que afectan al servicio deseado**

El servicio deseado, las expectativas respecto a las preferencias de un consumidor concreto depende fundamentalmente de:

1. **Las necesidades personales.** Son las necesidades concretas las que conformarán unos ciertos deseos y por tanto las preferencias del cliente con respecto a un servicio concreto.
2. **Las influencias Personales.** Influidor por los comentarios de otras personas o por las propias experiencias personales. Las propias experiencias vividas y la información facilitada por otros nos influye en el servicio que se desea.

Las experiencias previas, la información y las promesas recibidas afectan tanto al servicio esperado como al deseado

#### **3.3.3. Factores que afectan al servicio esperado**

El servicio que el cliente cree que recibirá depende fundamentalmente de varios factores:

1. **Intensificadores Transitorios.** Son los factores que hacen a los consumidores temporalmente muy sensibles al servicio. Cuando tiene prisa por ejemplo su percepción es distinta.
2. **Alternativas Percibidas.** Lo que espera el consumidor depende del nivel de los diferentes competidores que constituyen alternativas. Si el consumidor conoce muchas veterinarias en la zona que prestan un excelente servicio, sus expectativas respecto al servicio de una en concreto serán más elevadas.
3. **Factores situacionales.** En ocasiones aparecen factores que a juicio del cliente el productor de los servicios no puede controlar. Si "el día de las mascotas" y la veterinaria está muy llena, seguramente el cliente lo comprenda y rebaje algo su expectativa respecto al servicio.

.4. **La comunicación de las empresas.** Lo que la empresa promete mediante la publicidad, los vendedores, sus comunicados crean unas ciertas expectativas en el consumidor.

### **3.3.4. Las percepciones**

Para el marketing la verdad son las percepciones. Lo que está en el cerebro de los consumidores. Aunque una marca de alimentos según los análisis de la asociación de consumidores sea de calidad por debajo de la media, si los consumidores piensan que es la mejor y que está justificado pagar más, se debe partir de esa posición.

La satisfacción del cliente no deriva necesariamente de las características técnicas del producto. Una parte de lo que piensa el consumidor puede proceder de las características intrínsecas del producto. Pero la imagen de la marca que se encuentra en el cerebro de los consumidores es un todo organizado que se conforma con percepciones subjetivas, algunas de las cuales tienen su fundamento en las características físicas o reales de los productos. Mientras que muchas de las ideas que el consumidor tiene sobre los productos no tienen una base en propiedades reales del mismo.

Los consumidores no pueden diferenciar a ciegas un antipulgas de otros. Los consumidores a partir de unos pocos datos se forman una imagen del resultado de un servicio. Es preciso gestionar los distintos elementos que van a influir en las percepciones de los clientes.

Se deben identificar los atributos más significativos que configuran la percepción del consumidor. Las percepciones dependen no sólo de los atributos físicos fundamentales del producto sino también de atributos psicológicos y sociológicos. Gran parte del comportamiento de compra de ciertos productos o servicios se relacionan con aspectos sociales. Por ejemplo le da cierto alimento a la mascota porque le proporciona status.

Un aspecto esencial en la percepción es el tiempo. Especialmente en ciertos servicios la percepción se determina en buena medida dependiendo del tiempo de espera para obtener el servicio.

Otro aspecto fundamental es el riesgo percibido. El cliente trata de reducir el riesgo percibido. Un típico comportamiento post-compra es buscar mucha información sobre el servicio que se ha adquirido buscando la seguridad de no haberse equivocado. Siempre existe el miedo latente de haberse equivocado, lo que lleva a la búsqueda de información que indique que se ha acertado en la selección de proveedores. La información post-compra que se le proporciona al cliente y la seguridad que se le ha comunicado son esenciales para disminuir su riesgo percibido.

## **3.4. Concepto y deficiencias en la calidad**

Cuando hablamos de calidad nos referimos a una medida de la excelencia. La calidad para el marketing adopta la perspectiva del cliente. Por tanto, un servicio de calidad supone ajustarse a las especificaciones de los clientes. Es tanto realidad como expectativas. Para gestionar la calidad debemos mirar con los ojos de los clientes y preguntarnos:

¿Que quiere? ¿Cuándo? ¿A que precio?

Es preciso diferenciar la calidad técnica de la calidad desde el punto de vista del marketing. La calidad técnica es la que se puede medir, responde a las especificaciones de producción. El número de bacterias por centímetro cuadrado de las paredes del quirófano de la veterinaria es una medida de la calidad técnica.

La verdadera dimensión de la calidad es la subjetiva. La gestión de la calidad total se enfoca a la satisfacción del cliente. El cliente de una veterinaria no puede saber el número de bacterias por centímetro cuadrado en el piso del quirófano, sí se guía por pistas de calidad. Si el quirófano huele a limpio, parece limpio. Es una percepción subjetiva de calidad.

Es precisa una gestión activa de la calidad percibida por los clientes. La gestión comienza por identificar los atributos fundamentales que el consumidor utiliza para valorar o seleccionar. Por ejemplo, se descubrió que el atributo fundamental un consultorio veterinario es el color blanco, ya que lo asocia con la salud.

Podemos emplear ciertos elementos tangibles que añadimos como pistas de calidad. Las paredes bien limpias, pintadas con pintura lavable, la clínica elegante, la forma de vestir, los títulos en la pared son elementos tangibles que tratan de transmitir una idea de calidad.



### **3.5. Programas de fidelización**

Para ser rentables, no sólo es necesario conseguir nuevos clientes, también es indispensable construir una relación firme con ellos. A la hora de diseñar la estrategia hay que tener en cuenta conseguir una clientela fiel.

La fidelización tiene por objetivo prolongar la vida de la relación entre empresa y cliente y, además, incrementar su volumen de negocio. Todo mercado es limitado y cada vez resulta más importante saber cuidar la porción propia. De poco sirve captar consumidores volátiles, siempre es preferible mantener una clientela acotada pero fiel.

Desde hace algunos años, las grandes empresas han incursionado en programas que premian a sus consumidores. La lógica es sencilla: mientras más se consume, más chances habrá de ganar. Clubs, puntos, descuentos, cupones, privilegios, concursos, juegos o sorteos son las caras visibles de estas estrategias.

Pero puertas adentro el abanico se abre y despliega otras tareas como la utilización de sistemas CRM (gestión de relación con los clientes), call centers, servicio de postventa, venta cruzada, comunicados, revista de empresa, newsletters y políticas de devolución y garantía.

Las mega compañías llevan ya tiempo trabajando en este campo. Así han cosechado beneficios considerables y mucha experiencia. Ahora la corriente tiende a expandirse hacia las pymes y los pequeños emprendimientos que encaran como uno de sus principales objetivos la creación de este tipo de estrategias.

Cada compañía posee particularidades que la obligan a adoptar un programa de fidelización a medida, incluso dentro el mismo sector. Entonces es fundamental estudiar la complejidad de la situación. Generar estrategias que profundicen en la diferenciación y valorización del médico veterinario frente a los otros canales de venta no profesionales. Los objetivos de las campañas pueden ser conseguir nuevos clientes, aumentar el ticket promedio, mejorar la frecuencia de compra, o simplemente diferenciarse de la competencia.

Estos programas son muy importantes para retener y captar nuevo mercado, pero si el producto que vendemos o la calidad de atención no es la adecuada, nada impedirá que los beneficios se esfumen.

Resignar ganancia con una oferta increíble para atraer clientes nuevos puede ser una jugada intrascendente, un derroche, en cambio, destinar ese margen a fidelización es, sin duda, inversión.

Las acciones de fidelización no tienen resultados inmediatos, como liquidar un gran stock a precios irrisorios, pero en el mediano y largo plazo generarán un negocio más sólido y consistente. Uno de los errores más frecuentes en la instrumentación de campañas de fidelización es considerarlas como acciones promocionales. No es suficiente regalar productos o descuentos al cliente, la planificación en el largo plazo es básica.

Para poner en marcha una campaña de fidelización muchos creen que es requisito fundamental la paciencia. La fidelización suele tener un proceso largo de consolidación, una vez que se van alcanzando son de una gran solidez y afectan favorablemente el posicionamiento.

La fidelización debe estar dentro de la de la estrategia comercial de manera permanente. En caso contrario, el peligro es que nuestros clientes migren a competidores directos, por lo tanto debemos destinar todos los recursos para tratar de evitarlo. Inclusive, con un buen programa de fidelización, tenemos altas chances de captar clientes de nuestros competidores.

Si bien las ventajas de la fidelización requieren tiempo para manifestarse, una empresa puede saber si está en el rumbo adecuado mediante encuestas de calidad de servicio que pueden resultar efectivas para determinar lo que el cliente espera de la empresa.

La complejización del mercado provoca que hoy fidelizar sea una necesidad de la que a veces llega a depender la supervivencia de la empresa. Para algunos, la fidelización es una especie de vacuna contra los numerosos riesgos del mercado. Es por ello que florecen tantos programas en los que se construye un sentimiento de pertenencia a base de premios y beneficios.

Sin embargo, el trabajo no termina aquí, saber leer adecuadamente los resultados de un programa de fidelización ayudará a la compañía a identificar a los mejores clientes, saber qué consumen y cómo evoluciona su comportamiento de compra. Esta información colocará a quien la posea en un lugar privilegiado sobre cualquier competidor pues en ella se encuentra la clave de lo que el cliente busca.

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización:

### Modulo 003. Estrategias de Marketing - Marketing Mix – Plan de Marketing

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

---

- **Programas de recompensa** basados en cupones de descuento. Nos ofrecen reducciones de precios en compras futuras.
- **Programas basados en trato preferencial.** Como los que facilitan salas VIP para los mejores clientes de las líneas aéreas.
- **Programas Multisponsor.** Mediante el acuerdo entre múltiples compañías. Por ejemplo creando e club de los clientes de Dog Chow.
- **Programas de puntos.** Numerosos programas de fidelización se basan en acumular puntos que permiten acceder a regalos.
- **Programas basados en condiciones especiales de compra.** Descuentos en productos, acceso preferente a las rebajas.
- Programas basados en la **creación de eventos especiales y vínculos emotivos** como los que desarrollan los tenedores de una raza de mascotas.

Mediante la vinculación el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa. Un cliente que posee una filiación es un cliente normalmente vinculado con una entidad financiera. Al incrementarse las relaciones y el número de productos ofrecidos se suele incrementar la vinculación con la entidad.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto le vendemos otros productos.

## 4. Marketing Mix

La mezcla de marketing clásica empleada para bienes hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos para la toma de decisiones, producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P: Product, Place, Price y Promotion.). En el caso de los servicios, por sus características, se hace necesario incluir tres elementos adicionales, formando una mezcla final de siete elementos: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

### 4.1. Producto (Product)

Al igual que los bienes, los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

**Servicios:** son actividades separadas identificables e intangibles que satisfacen las necesidades, y no tienen como resultado la propiedad de algo. Varias características distinguen a los servicios de los bienes, a destacar:

1. **Intangibilidad:** No es posible degustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de utilizarlos. La compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.
2. **Producción y consumo simultáneos:** Los bienes son producidos, almacenados, luego vendidos y consumidos, en tanto que los servicios no se pueden almacenar, se venden y luego se producen y consumen de manera simultánea.
3. **Demanda oscilante:** La demanda de servicios oscila considerablemente por temporadas, por día de la semana, por hora del día, etc..

Es fundamental determinar el máximo nivel de capacidad disponible para hacer frente a la demanda (*Capacidad de reserva*), así como las épocas de bajos niveles de uso (*Capacidad inactiva*). La construcción de un **histórico de estacionalidades** permite poner en práctica políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

- Ayuda a planificar los momentos pico y prever soluciones técnicas y humanas para afrontar con garantía de éxito en la prestación de servicios.
  - Permite a través de la planeación buscar nuevos usos para la capacidad inactiva fuera de temporadas.
4. **Ligados a los actores que intervienen en ese proceso.**
    - a) En la manufactura el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor. En el caso de los servicios, generalmente el que crea o produce el servicio es la persona que lo comercializa e interactúa directamente con el cliente mientras éste lo consume. ¿Cuántos negocios fracasan por unos dependientes cortantes y fríos?
    - b) El estar ligado a la persona que lo brinda, también hace que al perder este recurso humano la organización, también se vayan con el parte de los clientes ¿Cuántos clientes se van cuando un veterinario o un dentista cambia de clínica o decide abrir su propio negocio?
  5. **Heterogeneidad:** Es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" de prestación de un servicio generalmente es diferente de otras "unidades" del mismo.
  6. **Difícil de juzgar la calidad:** Es difícil asegurar un nivel consistente de calidad en producción de servicios desde el punto de la empresa. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra del servicio.
  7. **Propiedad:** El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos y no da como resultado la propiedad de algo.

El **producto** en la clínica veterinaria es el servicio veterinario profesional de alto nivel orientado hacia las personas. Lo que el cliente realmente quiere es ver su mascota saludable. La relación del dueño con el animal motiva la necesidad de atención. El producto debe diseñarse para satisfacer las necesidades del cliente. Debemos estar en la modalidad de tratamiento como de prevención, así como un seguimiento de post atención clínica.

## 4.2. Precio (Price)

El precio un a de las variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado.

La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

Honorarios Profesionales en la clínica: Lamentablemente los veterinarios estamos errando el camino. Debido quizás a una sobreoferta de profesionales y a la situación económica que atravesamos, la competencia profesional se está trasladando a bajar los aranceles profesionales en lugar de intentar ser cada vez mejores en lo nuestro.

Significado de la palabra "honorarios" y que provenía de la palabra "honor"; lo que venía a ser como un equivalente del reconocimiento hacia el profesional (su experiencia, capacidad, calidad humana, etc. etc.). Pero bajar nuestros honorarios pensando que vamos a captar mas clientes (algo que está demostrado que no es cierto...) es jugar en contra de nuestro HONOR.

Debemos tratar de superarnos, de mejorar nuestra calidad de servicios, actualizarnos, y de esa manera poder incrementar nuestra ganancia ( ...porque para eso trabajamos, no?) y nuestra calidad de vida.

El **precio** en la clínica veterinaria. El consumidor es sensible al precio de la mayor parte de sus compras. Al tener al consumidor mas informado sobre el producto, el costo del mismo ya no es tan importante. Los consumidores de servicios veterinarios normalmente no tienen el conocimiento y la capacidad para juzgar la calidad y el beneficio del servicio profesional; pero está en condiciones de juzgar el precio del servicio llamando a varios veterinarios. Si el consumidor solo sabe lo suficiente para preguntar el precio y la respuesta de cada clínica se limita a indicar ese precio, entonces la decisión estará basada solo en el precio. La respuesta de la clínica cuando se le pregunte el precio de una castración debe basarse en la información de dicha intervención (tipo de anestesia, comodidades del quirófano, nivel de asepsia, internación post-quirúrgica y seguimiento), y en segundo lugar en el precio. Afortunadamente solo del 10 al 20% de los clientes se preocupa por el precio.

Costo de ser veterinario	Matricula	Materiales	Mantenimiento	Costo de oportunidad	Meses	Años
57.000	300	50	300	300	12	5

A pagar con consultas de 3 dólares	19.000
A pagar con consultas de 10 dólares	5.700

## 4.3. Promoción (Promotion)

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales:

- Publicidad:** Cualquier forma paga de presentación y promoción no personal de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- Venta personal:** Presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- Relaciones Públicas (Publicity):** Estimulación no personal a través del logro de noticias comercialmente importantes, o presentaciones favorables en algún medio no pagado por el patrocinador del servicio.
- Promoción de ventas:** actividades de marketing que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

La promoción de los servicios debe cumplir determinadas funciones par lograr su eficiencia, algunas de las más importantes se detallan a continuación:

1. Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
2. Crear y mantener una imagen favorable del negocio.

3. Diferenciar la oferta de servicio de la competencia.
4. Identificar el negocio con el cliente.
5. Concentrar en las ventajas de se obtendrán de servicios, mas que en destacar el servicio mismo.
6. Prometer solo lo que se puede dar.
7. Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.
8. Lograr relaciones personales con los clientes.
9. Facilitar la compra y la evaluación de la calidad.
10. Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es que los clientes compren o usen el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

La **promoción** de una clínica es la capacidad del personal para entender el producto y comunicar la información al cliente. Cada empleado de la clínica debe estar consciente del objetivo de la clínica. La promoción del servicio debe concentrarse en los beneficios del servicio, y no del servicio mismo. La promoción también es la actitud de los veterinarios y su personal dentro de la clínica. Todos los que trabajen en la clínica deben ser afables y gustar de resolver problemas en el marco del trabajo con animales.

#### **4.4. Plaza o lugar (Place)**

También llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Es decir, **cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos**. Las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales, estas opciones son las mismas para los bienes.

a) *Venta directa*: Puede ser el método escogido de distribución del servicio, o estar implícito debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. La venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. La venta directa genera ventajas competitivas ya que permite lograr un mejor control del servicio, estimular la diferenciación perceptible y obtener información directamente de los clientes sobre sus necesidades.

b) *Venta a través de intermediarios*: Es el canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios en general. En los mercados de servicios existen muchas formas de intermediarios como ser agentes, concesionarios, intermediarios institucionales, mayoristas, minoristas, etc.

En referencia a los *métodos de distribución* una variable de importancia es la ubicación de éstos, pudiéndose clasificar en base a esta bajo tres formas:

a) *La ubicación puede no tener importancia*: En los servicios que se realizan donde está el cliente. Lo esencial acerca de esos servicios es su "accesibilidad" o "disponibilidad" cuando se requiere el servicio. (Móvil VET)

b) *Concentración*: Las razones que concentran pueden ser status asociado con ciertos sitios; la baja intensidad de la demanda; la voluntad del cliente para moverse; desarrollo histórico de servicios complementarios, etc. (Shopping)

c) *Dispersión*: Los servicios se pueden localizar en lugares dispersos en función del potencial del mercado. (Sucursales)

En la clínica veterinaria la **plaza** se corresponde a la ubicación de la clínica y el tipo de instalación afectan la combinación comercial. En un mercado competitivo los clientes buscan conveniencia y economía. La ubicación de una clínica constituye un factor clave en el crecimiento de nuestra cartera de clientes. Debe tener buena visibilidad desde la calle y fácil acceso al estacionamiento. Recordemos que muchos de nuestros clientes que acuden con un animal enfermo lo hacen en automóvil.

#### **4.5. Personal (Personnel)**

El personal de una empresa de servicios profesionales incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente y a aquellos que no están en contacto con los clientes (Back Office).

El personal de contacto es el recurso clave de la organización de servicios, éste generalmente estará presente durante la compra y el consumo del servicio y a través de su comportamiento y actitudes darán al cliente la impresión de la empresa.

En este contexto, el personal de contacto será fundamental en la calidad percibida por el cliente:

*Calidad Técnica:* Se refiere como se brinda el servicio en sí, desde una óptica estrictamente técnico-científica.

*Calidad Funcional:* es conocida “como la manera como es brindado el servicio”, como la persona percibe que es atendida.

Muchas veces los clientes no tienen medios para evaluar al profesional desde el punto de vista técnico-científico, sin embargo, todos pueden generar una percepción de cómo son atendidos.

La calidad funcional consta de varios elementos, como ser las actitudes personales, la apariencia, la forma de relacionarse, la propensión hacia el servicio, etc..

Algunos aspectos claves a tener en cuenta para desarrollar una política calidad de servicio profesional personalizado son:

- *Selección cuidadosa y capacitación del personal:* Las personas que brindan servicios tienen que ser más flexibles y adaptables, así como tener la capacidad de sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en las tareas de contacto con los clientes.
- *Marketing interno:* Una orientación entusiasta hacia el servicio de parte de una empresa, tiene efectos positivos tanto sobre los clientes como sobre los empleados. "La empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados antes de vender a sus servicios clientes".
- *Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme:* El establecer una **metodología de trabajo** puede dar consistencia al suministro del servicio, haciéndolo más estable y sin desviaciones ocasionadas por el "libre albedrío", la genialidad o el mal día de uno de los actores. consistente.
- *Asegurar apariencia uniforme:* El uso de estilos de vestuario acordes ayuda a construir una imagen que sugiere calidad del servicio. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo.

#### **4.5.1. Las personas son las que hacen la diferencia en las empresas**

Hoy ya no se pone en duda que para el éxito empresarial los recursos humanos juegan un rol clave. Lograr que un empleado se sienta cómodo y motivado es un proceso complejo que debe partir desde arriba hacia abajo y que puede marcar la diferencia de una firma a la hora de competir.

“Nadie puede obligar a alguien a tener ganas de hacer algo. Pero sí podemos generar ambientes propicios para que una persona se motive, encontrar maneras de que el personal esté a gusto y por lo tanto trabaje mucho mejor”.

Hoy, más que nunca, la diferencia entre una empresa y otra ya no es el producto, sino la gente. “En las empresas buscamos personas que quieran hacer. Si cada uno de nuestros empleados está motivado, eso va a repercutir en el crecimiento de la firma, porque la gente va a tener el deseo de vender más, de trabajar más”.

Con esta idea como base es posible encontrar que existen diferentes tipos de estímulos que pueden hacer que las personas que trabajan en cualquier tipo de organización se motiven.

Antes de poner en práctica cualquiera de estos, es indispensable escuchar a los empleados para poder determinar qué les podría interesar. “Hay muchas categorías de estímulos, que responde a diferentes tipos de personalidades. La recomendación es que el responsable de aplicarlas esté atento, porque no todo se puede aplicar a todo el mundo. Hay que entender las necesidades individuales”.

¿Quién es responsable por la motivación de los empleados? Las empresas tienen cada vez más en claro que, si bien depende exclusivamente del empleado sentirse o no con ganas de trabajar, son los jefes los principales agentes que pueden contribuir ampliamente con el bienestar de sus subordinados.

En cualquier tipo de organización, una gran firma, una pyme o una empresa familiar, la responsabilidad de las estrategias de estímulo y motivación de empleados no recaen sólo en el empresario, sino en cualquiera que tenga gente a cargo.

Un estímulo para cada quien: Existen muchas categorías de estímulos diferentes que responden a características distintas de las personalidades de cada uno de los que trabajan en una empresa. Algunas son:

- **Aspiraciones:** se trata de promover esperanzas, sueños, desafíos, metas. Es importante establecer metas con diferentes plazos e importancia, porque así resultan alcanzable.
- **Aprendizaje:** es todo lo relacionado con el desarrollo personal. Se aplican para personas que no son tan competitivas sino que quieren obtener más conocimientos, aprender nuevas modalidades de trabajo, etc.
- **Valores:** existen muchas personas que se motivan cuando el trabajo está alineado con sus valores personales y pueden sentir que están haciendo una tarea positiva, que coincide con lo que considera útil, bueno, valorable, etc.
- **Sociales:** hay empleados que cambian mucho su rendimiento cuando pasan de trabajar solos a hacerlo en equipo. Compartir estrategias, visiones y acciones con otras personas puede resultar muy motivante para muchas personas.
- **Ambiente:** trabajar en un lugar lúgubre, oscuro o incómodo pueden influir claramente en el rendimiento de un empleado.
- **Recompensa:** básicamente se trata de reconocer con un premio monetario, un plus en el salario, una comisión por ventas, etc. los resultados obtenidos por un empleado o un equipo.

Ninguna de estas variantes ni otros tipos de estímulo puede aplicarse como generalidad para todo el personal. “Se trata de conocer qué motiva a cada persona, a cada sector o equipo de trabajo y diseñar acciones en relación con esto. Cuando logramos esto, el primer mensaje que estamos dando a los empleados es usted es importante para nosotros y para la empresa”.

#### **4.6. Evidencia Física (Physical evidence)**

Cuando un **consumidor** intenta **juzgar un servicio**, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, lo hace **a través de las evidencias físicas** que lo rodean como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Las evidencias físicas **hacer más tangible** el servicio, o sea, lo hacen **más fácil de captar mentalmente**.

**Existen dos clases de evidencia física:**

**La evidencia periférica:** se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Ejemplos: ticket de orden, carné de socio, etc.

**La evidencia esencial:** no la puede poseer el cliente. Ejemplos: Aspecto general del negocio, la sensación que da, etc.

Algunas **formas de hacer tangibles los servicios:**

- **Darle algo tangible al cliente** para representar su derecho al uso del servicio.
- **Colocar acreditaciones y títulos** que puedan exhibirse en el establecimiento.
- Poner a disposición de los clientes **artículos de opiniones favorables** de otros usuarios satisfechos.

#### **4.7. Proceso (Process)**

Se refiere a la forma en que se brindan los servicios. **Los clientes obtienen satisfacciones tanto del propio servicio, como de la forma que se lo brindan.** El profesional para prestar sus servicios de forma eficaz y eficiente debe poner especial énfasis en la **planeación, organización y control de los procesos** de conversión de los recursos en servicios.

Las **bajas exigencias al cliente**, la **flexibilidad** y la **entrega de lo prometido en tiempo y forma** generan importantes ventajas con respecto a la competencia. Desde un principio se debe hacer todo lo posible para **asegurar continuidad y mantener altos niveles de calidad.**

## 5. El Plan de Marketing

En un mundo en que las prisas y la competencia obligan a correr, a ser cada día más competitivos, más rentables y en definitiva más eficaces es difícil hacer comprender que todas las cosas tienen su tiempo.

**"Es más importante hacer lo que es estratégicamente correcto que lo que es rentable de inmediato".**

Philip Kotler

La planificación del negocio se realiza sobre la base de un Plan de Marketing. Éste es un escrito donde se fijan las **metas y objetivos**, incluyendo las **estrategias** para cumplir esos objetivos y adjuntando también las **investigaciones previas** que haya realizado.

A medida que pasa el tiempo también irán incluyendo los **desvíos** que se produzcan con respecto a lo planificado inicialmente y las **tácticas** para modificar el curso de las cosas.

Lo importante de un plan de MKT es que ayude a buscar y encontrar las respuestas a las siguientes preguntas, a través de las herramientas de marketing que se detallan debajo de cada interrogante.

¿**Que servicios o productos se pueden comercializar?** Desarrollo de productos

¿**Quien puede necesitarlos y en que oportunidad?** Segmentación/ Target/ Mercado objetivo.

¿**Cada cuanto tiempo?** Planeamiento estratégico/ Objetivos y metas.

¿**Como se ofrecerán los servicios?** Promoción, estrategias de comunicación.

¿**Cuantos ofrecen lo mismo?** Estudio de la competencia.

¿**Cuantas ventas se pueden realizar?** Estudio de factibilidad del mercado.

¿**A que precio? ¿Con que ganancia?** Política de precios

¿**Quienes brindarán los servicios y como lo harán?** Personal/ Descripción de procesos.

¿**Como haré para que me elijan y vuelvan a mí?** Posicionamiento, diferenciación/ Seguimiento de clientes, programas de fidelización/ Evidencias físicas.

### 5.1. El área de Marketing en microempresa

Para llevar adelante un negocio, cualquiera sea el tipo de emprendimiento, es fundamental que se organice funcionalmente desde un comienzo el Área de Marketing. En el caso de las empresas unipersonales los propios emprendedores serán quienes se encarguen de todas las funciones de esta área.

En las empresas con varios miembros, es importante responsabilizar a personas y llevar un correcto control, pues los resultados económicos dependerán de ello. A continuación se enumeran las principales funciones que deben asumir los responsables del área de marketing de una pequeña empresa:

#### 1.- Búsqueda de mercados

- Determinar las necesidades del mercado que definen los productos.
- Identificar quienes son los clientes más importantes.
- Determinar donde, como y cuando se comercializan los productos de interés.
- Identificación de las mejores condiciones de compra de insumos y materia prima.

#### 2.- Atender aspectos de marketing

- Preparar el Plan de Marketing junto a los directivos.
- Preparar y ajustar el programa de ventas para períodos cortos (semanal, mensual, etc.).
- Organizar como aplicar la estrategia de venta (publicidades, contactos, formas y medios de comercialización).

#### 3.- Concreción de negocios

- Realizar la oferta de productos, el cierre de tratos, la fijación de condiciones de entrega, los precios y las modalidades de pago.
- Ejecutar y Controlar las funciones de distribución y venta (despacho, transporte, entregas, etc.).



- Solicitar, seleccionar y adquirir Insumos y Materia Prima.

#### **4.- Control de calidad del servicio comercial**

- Atención de reclamos con clientes y proveedores.
- Monitorear la evolución de las ventas (estadística de ventas).
- Realizar las proyecciones comerciales.

### **5.2. Preparación del Plan de Marketing**

- El Plan de Marketing es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y a desarrollar la estrategia de negocios, es valioso tanto para las empresas que comienzan como para las ya existentes, ya que opera como guía que marca las pautas de acción. Los planes de marketing se readecuan periódicamente según las necesidades y el grado de complejidad de la organización.

En la preparación del plan de marketing es recomendable que participen los directivos, los gerentes, los encargados de ventas y de ser posible también algún técnico especializado en la materia. A continuación se detallan los puntos básicos para desarrollar un Plan de Marketing sencillo y apropiado para pequeñas y medianas empresas.

**1. Resumen Ejecutivo:** Consiste en una hoja de presentación resumida, con los aspectos de más valor.

**2. Determinación de las metas comerciales:** Las metas comerciales son definiciones operativas de cuanto, como y donde vender los productos de la empresa en un cierto período. Por ejemplo, debo captar un cliente nuevo cada dos días en un plazo de un mes.

**3. Cronograma de actividades.** Es la definición de las acciones concretas en un período de tiempo estipulado, por ejemplo 1 año.

**4. Presupuesto.** Estimación de la proyección de ventas, los ingresos brutos y los costos de producción y comercialización.

**5. Personas responsables.** Asignación de responsabilidades a miembros y trabajadores de la empresa para cumplir con el cronograma de actividades.

**6. Control de gestión.** Finalmente, conviene designar quien o quienes van a realizar el seguimiento y las evaluaciones del avance del plan.

#### **5.2.1. Resumen Ejecutivo**

Constituye la presentación del plan, y en el se realiza la síntesis de las actividades planteadas en el documento para el ciclo planeado. Muchos de sus elementos, una vez definidos no cambian y permanecen más o menos constantes durante 1 año o más. Por ejemplo el tipo de clientes, la competencia general. Por otra parte, factores como formas de presentación más atractivas, las metas comerciales, etc. pueden variar considerablemente. El resumen ejecutivo debe contener información breve y concreta de:

##### **a. Situación prevista o esperable del mercado**

Señalar para el lapso del Plan:

- Como está el rubro o los principales productos de la cartera en el mercado.
- Que se prevé respecto a los clientes principales y/o potenciales (mayor, igual, menor disponibilidad de recursos y deseos de compra).
- Destacar oportunidades específicas del ciclo (como viene la temporada, fechas claves de mayor consumo, posibilidades de comprar insumos baratos, etc.).
- Reconocimiento de amenazas (hay que pagar un nuevo impuesto, entrada de nuevos competidores al segmento, etc.)

##### **b. Metas específicas a alcanzar**

- Especificar en detalle los datos de las Metas a alcanzar para el período o ciclo del Plan:
  - Volúmenes de colocación de Productos discriminando por Clientes si es posible.
  - Monto de facturación y cobro aproximado.
  - Estimación de número de clientes a los cuales se desea llegar.
  - Metas de mejoramiento del proceso de distribución y entrega oportuna

### c. Resumen de las 4P

Para el período previsto destacar aspectos de oferta de:

- PRODUCTO: Modos de preparación, presentación, etc.
- PLAZA O DISTRIBUCION: Criterios y cambios (transportes, agentes, lugares de colocación, etc.)
- PRECIOS: Criterios de fijación.
- PROMOCION: Enfoques y actividades que se realizarán en el ciclo.

### 5.2.2. Determinación de Metas Comerciales

Los OBJETIVOS comerciales de un nuevo emprendimiento pueden ser solo datos empíricos de lo que se aspira lograr, dado que no se cuenta con antecedentes históricos y muchas veces no cuenta con la información suficiente. Las empresas que ya actúan en el mercado, cuentan con datos numéricos de resultados anteriores, permitiéndoles lograr una mejor definición de los objetivos.

**Los objetivos deben cumplir tres requisitos básicos, deben ser realizables (alcanzables), se deben poder medir (cuantificables) y deben ser para un período de tiempo determinado.**

Este objetivo debe convertirse a definiciones operativas, con la cualidad de especificar y cuantificar en detalle el objetivo. La cuantificación de las metas se hace respecto a:

- Volúmenes a colocar en un plazo determinado de cierto producto.
- Proporción del mercado a ocupar por el Producto (en %) (Market Share).
- Montos de Facturación estimados en un período.
- Relación Costo/ Beneficio por unidad de Producto.
- Número de clientes o de ventas a lograr en determinado período.

### 5.2.3. El Cronograma de Actividades

Consiste en la descripción de las principales actividades que se piensan desarrollar en el ciclo, agregando para cada una acciones y detalles que interese destacar. Por ejemplo:

ACTIVIDAD: "Tratar de cobrar deudas por ventas del año anterior"

- Averiguar el estado y situación de cada Cliente moroso
- Preparar para cada uno la táctica conveniente de cobro (entrevistas, propuestas de pago a sugerir, modos de presionar, intimaciones judiciales)
- Aplicar el procedimiento y evaluar el resultado.

Se puede preparar un cuadro general de estas actividades y sus acciones específicas, organizado por el lado de las 4 P, y considerando en el mismo las unidades de tiempo mínimo del ciclo. A continuación se presenta un ejemplo práctico para cualquier microemprendimiento.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	MESES				
	May	Jun	Jul	Ago	Set
<b>PRODUCTO</b>					
Rediseñar el servicio a medida de los clientes	X				
Realizar capacitación del personal		X			
<b>PLAZA – DISTRIBUCIÓN</b>					
Mejorar la seccion destinada a brindar el servicio.	X	X			
Mantenimiento del local	X	X	X	X	X
<b>PRECIOS</b>					
Averiguar los precios que maneja la competencia	X				
Preparar en detalle los costos comerciales	X	X			
<b>PROMOCIÓN</b>					
Realizar avant premier con los mejores clientes		X			
Proponer formas de estímulo a clientes		X	X		

### 5.2.4. La confección del Presupuesto

Como en todo plan, las actividades se acompañan del flujo de caja generado por los INGRESOS y GASTOS. Esto se puede preparar en una tabla, donde se proyectan en el tiempo las entradas y salidas de dinero para el lapso previsto del plan de marketing, lo que además brinda elementos de balance financiero que facilitan especular el logro o el no-cumplimiento de las metas previstas. A continuación se brinda un ejemplo de cómo se presentaría para el ejemplo anterior:

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	TOTAL
<b>SALIDAS</b>						
Gasto en Infraestructura	3000					3000
Gastos en capacitacion	300					300
Gastos en promoción	300	200	200	200	200	1100
Gastos administrativos	200	100	100	100	100	600
Pago del crédito	0	500	500	500	500	2000
<b>TOTALES</b>	<b>3800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>7000</b>
<b>ENTRADAS</b>						
Capital propio	1300					1300
Crédito	2000					2000
Ventas del servicio	500	1000	1500	1500	1500	6000
<b>TOTALES</b>	<b>3800</b>	<b>1000</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>	<b>9300</b>
<b>INGRESO NETO PREVISTO</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>2300</b>

### 5.2.5. Asignación de responsabilidades

Este tema es de corte organizativo y cabe aquí tratar de:

- Agrupar las tareas que se parezcan o que se realicen en un mismo lugar.
- Discutir detalles de qué significa cada una de las actividades del cronograma.
  - Por ejemplo: capacitación del personal en atención al cliente por un instructor idóneo.
- Poner responsables de la organización y ejecución de las actividades.
  - Los pagos de gastos y salarios los realiza...
  - Las compras las realiza...
  - Del personal se encarga...

### 5.2.6. El control de la gestión

En cualquier empresa o emprendimiento, por más pequeño que sea, es necesario realizar el seguimiento y la evaluación del proceso, a efectos de evaluar el avance del plan, los problemas que surjan y sus posibles soluciones, así como controlar las salidas y entradas de dinero. Esta tarea puede ser desarrollada por el emprendedor, o en el caso de un grupo por el encargado de marketing y el tesorero conjuntamente.

## 6. Bibliografía:

Andreu.R, Ricart. J. E, Valor. J, “La organización en la era de la información”, 2ª edición, Mc Graw-Hill / IESE. 1997

AulaFácil. Curso de Fidelización de Clientes. [en línea] AulaFácil [citado 01 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/etimktserv.htm>

Buxadé Carbó, Carlos; (1998); “Clínicas Veterinarias como Centros de Negocios del Siglo XXI”; Ediciones Mundi-Prensa.

Fernández, S. De precios y valores. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/050/0005/prof005.htm>

Farias, D. [en línea] Marketing de Servicios Personales. [citado el 20 de octubre de 2006] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/americanar/articulos/004/004.htm>

FocusVET - La Revista de Marketing Veterinario. [en línea] FocusVet [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.focusvet.com.ar>

García, A. Marketing Veterinario. Dr. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/050/0001/prof001.htm>

Gatti, R.; Meder, S. [en línea] La imagen del veterinario de pequeños animales. [citado el 24 de octubre de 2006]. Disponible en World Wide Web: <http://www.mevepa.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=534>

Goleman, D.. La Inteligencia Emocional. Vergara Editor S.A.. España 1999.

Hermida. J.A, Rico.R.R, (1996), "Marketing para momentos de crisis y recesión", Ediciones Macchi.

Hernández, J.. Marketing de servicios. [en línea]. Monografías.com. [citado 18 de mayo de 2006] Disponible en World Wide Web: <<http://www.monografias.com/trabajos6/masex/masex.shtml>>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Las oportunidades de negocios y el mercado: identificación de oportunidades de negocios y estudio de mercado apropiado en las M.A.R.. M.A.R. Módulo (IICA).no. 2. QR Producciones Gráficas. Asunción (Paraguay).2003.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. La Comercialización en la M.A.R.. M.A.R. Módulo (IICA).no. 3. QR Producciones Gráficas. Asunción (Paraguay).2003.

Jevring, Caroline; (2001); “ Gestión de la Clínica Veterinaria”; Editorial Inter-médica.

Kotler .P, “Dirección de mercadotecnia”, Prentice Hall. 1996

Kotler, P.. Marketing. 8va Ed. Pearson Education. México 2001.

Lovelok, C. H.. Mercadotecnia de servicios. 3ra Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.

Martinez Selva, José María. Marketing de Servicios Profesionales. 2da Ed. Prentice. Madrid 2005.

MASSON J.E., WELLHOFF A. El merchandising, rentabilidad y gestión del punto de venta. Ediciones Deusto, México, 1990: 162 p.

MEDER S. Mercado Veterinario Mexicano, Pequeñas Especies. Estudio realizado para los Laboratorios Hoechst Roussel Vet., 1999: 25 p.

MEVEPA CHILE. Gestión Veterinaria: Administración Veterinaria o Management Veterinario. [http://www.vet-uy.com/articulos/artic\\_ges/013/013bas.htm](http://www.vet-uy.com/articulos/artic_ges/013/013bas.htm)

Ocampo Carli, Pablo; (2004); Hospital Veterinario Universitario; Documento presentado en la comisión de asuntos universitarios de la SMVU; publicado en "El Albéitar- Crónicas Veterinarias", Año 1 N° 2, Abril - Mayo 2004.

Orlando.J.J, González.D.E, (1997), “Distribución y marketing”, 5ª edición ampliada, Ediciones Macchi.

PANVET. Perfil y Ejercicio Profesional de las Ciencias Veterinarias en Latinoamérica; PANVET. 1998

Pasano, J. C.. Marketing y Management.2da Ed. Orientación Gráfica Editora S.R.L. Argentina 2003.

Pena, J. La ética en el Marketing de servicios. [en línea] Gestiopolis [citado 12 de mayo de 2006] Disponible en World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/etimktserv.htm>

Pezoa, A.. “La responsabilidad social: grandes desafíos para las empresas del siglo XXI”; Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo; Año V; Número 2; Pág. 84 -90; Agosto de 2002.

Rico. R.R, "Benchmarking estratégico y táctico", Ediciones Macchi. 1996

VET-UY. Sección Artículos sobre la Profesión. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/index.htm>